

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEONARDO VIEIRA LEMBERG

DESEMPENHO ADMINISTRATIVO, FINANCEIRO E DO FUTEBOL - ESTUDO DE
CASO DO CORITIBA FOOT BALL CLUB NO PERÍODO DE 2006 A 2019

CURITIBA

2021

LEONARDO VIEIRA LEMBERG

DESEMPENHO ADMINISTRATIVO, FINANCEIRO E DO FUTEBOL - ESTUDO DE
CASO DO CORITIBA FOOT BALL CLUB NO PERÍODO DE 2006 A 2019

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica em 2021.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Ana Paula Mussi Szabo Cherobim

CURITIBA

2021

TERMO DE APROVAÇÃO

LEONARDO VIEIRA LEMBERG

DESEMPENHO ADMINISTRATIVO, FINANCEIRO E DO FUTEBOL - ESTUDO DE
CASO DO CORITIBA FOOT BALL CLUB NO PERÍODO DE 2006 A 2019

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Profa. Dra. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim

Orientadora – Departamento de Administração Geral e Aplicada, UFPR

Curitiba, 12 de março de 2021.

Dedico este trabalho a todos que estiveram ao meu lado nesta jornada chamada vida. Jornada esta do conhecimento e de muito companheirismo. Aos meus pais, ao meu irmão, família, amigos e mestres que encontrei pelo caminho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Professora Ana Paula que me orientou neste trabalho, me entregando o norte que eu precisava no início do projeto e também me dando grande suporte durante sua realização. Agradeço também à UFPR, universidade onde obtive a graduação e agora finalizo meus estudos de MBA no curso de Gestão Estratégica. Agradeço a Deus, aos meus amigos e à minha família pelo apoio em toda a minha vida, em especial aos meus pais Maurício e Cláudia e ao meu irmão Luiz Felipe.

*I had a dream when I was young
A dream of sweet illusion
A glimpse of hope and unity
And visions of one sweet union*

*But a cold wind blows and a dark rain falls
And in my heart, it shows
Look what they've done to my dream, yeah!*

*So give me your hands, give me your hearts
I'm ready
There's only one direction
One world and one nation
Yeah, one vision*

*No hate, no fight, just excitement
All through the night, it's a celebration*

(Queen – One Vision)

RESUMO

O futebol é um tema de extrema importância no Brasil, da perspectiva de torcedores e amantes do esporte, que apoiam seus times visando um bom desempenho dentro de campo. Nos tempos atuais, o que mais tem preocupado nestas instituições não são seus resultados em competições, mas sim as suas fragilidades na gestão de clubes e suas finanças. No Brasil, foi percebido um grande aumento no nível de endividamento dos clubes entre 2013 e 2017, mesmo que as receitas tenham aumentado neste mesmo período. Para analisar este problema, o presente trabalho propôs um estudo de caso sobre a situação do Coritiba Foot Ball Club, com o principal objetivo de verificar se existe relação entre os desempenhos financeiros, de gestão e esportivo entre os anos de 2006 e 2019, com alguns objetivos específicos para melhor estruturar o estudo. Para isso, foram analisados os números disponibilizados em balanços contábeis do clube, seu desempenho nas competições das quais participou, além de cálculos de índices para esclarecer a situação da instituição em cada ano aqui analisado. Os resultados permitem verificar que existiu sim uma relação positiva entre investimento em futebol profissional com os resultados do clube nos anos de 2011 e 2012, anos em que o time conseguiu seus melhores desempenhos no período estudado, mas isso não se sustentou nos anos subsequentes, visto que o Coritiba continuou a gastar de forma elevada sem conseguir os resultados esperados no futebol. Em 2014, o clube apresentou um grande déficit e, a partir desse ano, caiu em um “limbo” no futebol, não conseguindo bons resultados na Série A do Campeonato Brasileiro, mesmo mantendo seus grandes gastos com futebol.

Palavras-chave: Futebol, Desempenho, Finanças, Gestão, Coritiba Foot Ball Club.

ABSTRACT

Football is an extremely important topic in Brazil, from the perspective of fans and sports lovers, who support their teams aiming at a good performance on the pitch. In the present times, what has been most concerning about these institutions are not their results in competitions, but rather their weaknesses in club management and their finances. In Brazil, a large increase in the level of indebtedness of clubs was noticed between 2013 and 2017, even though revenues increased in the same period. To analyze this problem, the present study proposed a case study about the situation of the Coritiba Foot Ball Club, with the main objective of verifying whether there is a relationship between financial, management and sports performance between 2006 and 2019, with some specific objectives to better structure the study. The analysis of numbers available in the club's balance sheets, their performance in the competitions in which they participated, in addition to index calculations to clarify the situation of the institution in each year was made, in order to give some perspective about the team's health. The results show that there was a positive relationship between investment in professional football and the club's results in 2011 and 2012, years in which the team achieved its best performances in the period studied, but this was not sustained in subsequent years, since Coritiba continued to spend high amounts of money without achieving the expected results in football. In 2014, the club had a large deficit and, from that year on, Coritiba fell into a "limbo" in football, not achieving good results in Serie A of the Brazilian Championship, even with its large spending on football.

Keywords: Football, Performance, Finance, Management, Coritiba Foot Ball Club.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - PONTUAÇÕES DO RANKING NACIONAL DE CLUBES PARA O CAMPEONATO BRASILEIRO	35
Tabela 2 - PONTUAÇÕES DO RANKING NACIONAL DE CLUBES PARA A COPA DO BRASIL.....	35
Tabela 3 - PONTUAÇÕES DO CAMPEONATO PARANAENSE	36
Tabela 4 - ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019	38
Tabela 5 - ÍNDICE DE LIQUIDEZ IMEDIATA DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019	39
Tabela 6 - CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019	39
Tabela 7 - LIQUIDEZ GERAL DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019	40
Tabela 8 - ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO DE TERCEIROS DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019.....	41
Tabela 9 - ÍNDICE PASSIVO NÃO CIRCULANTE/PATRIMÔNIO LÍQUIDO DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019	42
Tabela 10 - ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019 ...	42
Tabela 11 - COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019.....	43
Tabela 12 - MARGEM BRUTA DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019	44
Tabela 13 - MARGEM OPERACIONAL DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019	45
Tabela 14 - MARGEM LÍQUIDA DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019	45
Tabela 15 - TAXA DE RETORNO SOBRE ATIVO TOTAL DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019.....	46
Tabela 16 - DESEMPENHO ESPORTIVO DO CORITIBA F.C. EM COMPETIÇÕES DE 2006 A 2019.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - RECEITAS COM MENSALIDADE DOS SÓCIOS DE 2006 A 2019.....	49
Gráfico 2 - RECEITAS COM DIREITOS DE TRANSMISSÃO DE TV DE 2006 A 2019	49
Gráfico 3 - RECEITAS COM TRANSAÇÕES DE ATLETAS DE 2006 A 2019.....	50
Gráfico 4 - MENSALIDADE DOS SÓCIOS X COMPETIÇÕES E BILHETERIAS DE 2006 A 2019.....	51
Gráfico 5 - DESPESAS COM FUTEBOL PROFISSIONAL DE 2006 A 2019.....	51
Gráfico 6 - DESPESAS COM FUTEBOL DAS CATEGORIAS DE BASE DE 2006 A 2019.....	52
Gráfico 7 - DESPESAS COM ADMINISTRATIVO, MARKETING E COMERCIAIS DE 2006 A 2019.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 FUTEBOL E GESTÃO DOS CLUBES.....	16
1.2 CLUBES BRASILEIROS: CENÁRIO ATUAL.....	17
1.2.1 CORITIBA FOOT BALL CLUB	18
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 OBJETIVO GERAL	19
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.4 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL E ESTRATÉGICA	22
2.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO NO FUTEBOL MUNDIAL	24
2.2.1 FUTEBOL, GESTÃO DE CLUBES BRASILEIROS E SEUS PROBLEMAS	25
2.3 ÍNDICES ECONÔMICO-FINANCEIROS.....	27
2.3.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ	27
2.3.1.1 LIQUIDEZ CORRENTE	28
2.3.1.2 LIQUIDEZ IMEDIATA.....	28
2.3.1.3 CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO	28
2.3.1.4 ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL.....	29
2.3.2 ÍNDICES DE RENTABILIDADE	29
2.3.2.1 MARGEM BRUTA	29
2.3.2.2 MARGEM OPERACIONAL.....	30
2.3.2.3 MARGEM LÍQUIDA	30
2.3.2.4 TAXA DE RETORNO SOBRE ATIVO TOTAL	30
2.3.3 ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO	30
2.3.3.1 PARTICIPAÇÃO DE TERCEIROS	31
2.3.3.2 PASSIVO NÃO CIRCULANTE/PATRIMÔNIO LÍQUIDO	31
2.3.3.3 ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO.....	31
2.3.3.4 COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO	32
2.3.4 ÍNDICES DE ATIVIDADE, ESTOQUES (EXPLICAR O MOTIVO DE NÃO SEREM UTILIZADOS).....	32
3 BASE DE DADOS E METODOLOGIA	33
3.1 VARIÁVEIS E ESTRUTURA DA ANÁLISE	33
3.1.1 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS LIGADAS À GESTÃO DO CLUBE.....	33

3.1.2 VARIÁVEL DESEMPENHO ESPORTIVO EM COMPETIÇÕES	34
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA	36
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	37
4.1 RESULTADOS FINANCEIROS.....	37
4.2 DESEMPENHO ESPORTIVO	46
4.3 DESEMPENHO DA GESTÃO	48
4.3.1 RECEITAS	49
5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

1.1 FUTEBOL E GESTÃO DOS CLUBES

O futebol é o esporte mais popular do mundo, contando com inúmeros clubes espalhados ao redor do planeta. Com sua modernização, o futebol demandou a profissionalização dos clubes e, com isso, as entidades esportivas começaram a ser gerenciadas com um foco empresarial, na busca de um equilíbrio entre desempenho financeiro e resultados positivos no esporte (FERREIRA, 2018).

Na Europa, a noção de clube empresa já está praticamente consolidado, com times dando alto valor para a lucratividade e nível esportivo. Porém, no Brasil, ainda temos grandes rastros do amadorismo na gestão dos clubes, que apresentam um alto índice de endividamento no geral (FARIA, 2019). Os clubes do futebol moderno, segundo Ferreira (2018), se encontram em uma questão de dualidade: conseguir resultados ótimos nas competições com olhos na eficiência administrativa e financeira. Se trata de uma ótica muito próxima da realidade do mundo empresarial, visto que uma empresa precisa gerar resultados operacionais, entregando retornos aos seus acionistas e *stakeholders*. Uma das barreiras que se coloca a frente do profissionalismo administrativo dos clubes brasileiros é o fato de que, em sua maioria, os times são entidades sem fins lucrativos, o que pode colocar as finanças em segundo plano, diferentemente do que ocorre na Europa, onde o resultado financeiro é quase tão importante quanto ao desempenho positivo dentro de campo (FERREIRA, 2018).

Para estudar melhor estes problemas, esse trabalho analisa o caso do Coritiba Foot Ball Club, que nos últimos anos tem sofrido tanto com o desempenho nos campeonatos, quanto com suas finanças. O caso foi percebido com o aumento da preocupação da mídia com estes problemas administrativos, especificamente depois da repercussão do caso recente do Cruzeiro EC, que foi reproduzido em programas de TV e artigos do esporte.

A seleção do caso foi por conveniência. Além do tema ser interessante para o autor, existe fácil acesso aos dados. O estudo busca analisar os aspectos positivos e negativos na gestão do clube, assim como criar novas abordagens para os outros clubes brasileiros, pois a má gestão no futebol e os grandes índices de endividamento são problemas crônicos no cenário brasileiro. Para isso, foram estudadas as

demonstrações contábeis do clube (informações de 2006 a 2019 disponíveis no site do Coritiba), cruzando informações do desempenho nos campeonatos de cada ano, verificando a correlação entre diversos destes fatores. A quantidade de materiais e estudos disponíveis sobre a gestão no futebol, especificamente sobre a relação desempenho e finanças, assim como questões do pacote de valor e governança no futebol, tem crescido nos últimos anos, visto que há uma grande necessidade de se encontrar respostas neste cenário conturbado.

1.2 CLUBES BRASILEIROS: CENÁRIO ATUAL

Segundo o estudo “Valor das marcas dos clubes brasileiros” (BDO, 2018), há uma evolução no endividamento dos times do Brasil. No período de 2013 a 2017, o índice de endividamento subiu de 5,74 para 7,215 nos 25 clubes analisados pelo estudo. Isto comprova que, mesmo com a globalização e a modernização do esporte, ainda há um grande amadorismo na gestão dos clubes brasileiros. Ainda segundo estudo da BDO (2018), em 2017 o Coritiba Foot Ball Club apresentava uma dívida de mais de R\$240 milhões. A maior dívida dos clubes analisados era do Botafogo (RJ), com um montante que ultrapassava os R\$700 milhões de reais. Isso nos mostra que, mesmo com uma enorme parcela de obrigações, os clubes não sofrem nenhum tipo de punição dos órgãos reguladores (CBF e FIFA) pelos seus erros administrativos.

Corroborando com estes dados, o estudo do Itaú BBA (2018), apresenta que em 2016 as gestões dos clubes brasileiros, de modo geral, viram um aumento em suas receitas, o que foi acompanhado pelo crescimento das dívidas, sem grandes preocupações com as consequências de decisões que poderiam impactar negativamente no futuro do time. Em 2017, ainda segundo o Itaú BBA (2018), esta tendência se manteve. Em relação às dívidas dos clubes, os números quase dobraram no intervalo de 2012 a 2017, com a maior parte deste passivo sendo formado por impostos.

Analisando esta situação, o governo brasileiro ofereceu um plano de assistência aos clubes endividados, com a criação da Lei nº 13.155 de 2015, mais conhecida como a Lei PROFUT. Com isso, o governo permitiu o parcelamento das dívidas dos clubes brasileiros, que em contrapartida teriam que mostrar transparência e se adequar às normas de divulgação de balanços conforme às leis brasileiras. Segundo o resultado da pesquisa de UMBELINO (2019), a adesão ao PROFUT não

aumentou o *disclosure* praticado pelos times brasileiros no período entre 2015 e 2016. Assim, concluiu-se que os clubes não cumpriram com as suas obrigações frente aos benefícios oferecidos pelo programa do governo, deixando clara a necessidade de melhoria na qualidade da divulgação de demonstrações contábeis das entidades esportivas.

Ao tratar sobre a performance financeira dos clubes brasileiros, Galvão (2017) deixa clara a disparidade entre as receitas e despesas dos times, pois possuem déficits anualmente, mas continuam investindo grandes cifras de dinheiro na formação de elencos para as temporadas, com baixas taxas de eficiência, segundo o estudo. Dentre os clubes analisados, é percebida a grande dificuldade de se gerar lucros, porém, entre os anos de 2010 e 2013, investiram pouco mais de R\$18 milhões em atletas anualmente, tendo receita média de R\$74.874.782,69, mas gerando um prejuízo anual médio de R\$10 milhões por temporada no período analisado (GALVÃO, 2017).

Esta conclusão corrobora com Levrini (2017), que indica a ineficiência dos times brasileiros frente aos grandes valores movimentados no mercado do futebol, mostrando que, no ano de 2014, as dívidas dos 12 maiores clubes do Brasil passavam de R\$5 bilhões. Nesta análise, ficou novamente clara a importância da criação de planejamento estratégico nos clubes, com profissionalização da gestão e a importância dos *stakeholders*, como os torcedores, na estratégia a ser traçada, com vistas aos resultados a longo prazo (LEVRINI, 2017).

O estudo se justifica frente à urgência de inovação na gestão do futebol brasileiro, visto que, independentemente do tamanho dos clubes, há um enorme problema estrutural na administração dos times no Brasil, impactando no seu desempenho esportivo e afundando as finanças do clube. Muitos desses fatores são explicados pelo amadorismo na gestão dos clubes, política interna envolvida nessas questões, o imediatismo de resultados buscado pela diretoria (para eventual reeleição e continuidade no poder) e a grande diferença nas estratégias adotadas pelos presidentes dos clubes durante cada gestão (falta de continuidade no projeto).

1.2.1 CORITIBA FOOT BALL CLUB

O Coritiba Foot Ball Club foi fundado no dia 12 de outubro de 1909 na cidade de Curitiba/PR, criado com o nome de Coritibano Foot Ball Club. O Coxa, como é

popularmente conhecido, possui o maior número de títulos no Campeonato Paranaense e foi o primeiro time do estado a se tornar Campeão Brasileiro, em 1985. O clube é tradicional no estado do Paraná, tendo como rivais mais próximos os times do Athletico Paranaense e o do Paraná Clube, também sediados na capital paranaense.

Para fins deste trabalho e considerando as informações disponíveis, o Coritiba FC será estudado dentro do período de 2006 a 2019, considerando seus desempenhos nas competições estaduais e nacionais, assim como sua avaliação econômico-financeira anual, com o intuito de avaliar sua eficiência na gestão. Nestes 14 anos, o clube teve 5 presidentes diferentes e conquistou 6 campeonatos paranaenses (2008, 2010, 2011, 2012, 2013 e 2017), 2 títulos da Série B do Campeonato Brasileiro (2007 e 2010) e 2 vice-campeonatos da Copa do Brasil (2011 e 2012).

1.3 OBJETIVOS

Para fins da pesquisa, abaixo são apresentados os objetivos geral e específicos, com o intuito da criação de diretrizes ao trabalho. A busca por respostas sobre a relação entre os desempenhos financeiros e esportivos é o maior motivo para este estudo, conforme relacionado a seguir.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o caso do Coritiba Football Club com o intuito de encontrar correlações entre indicadores financeiros, de gestão e desempenho esportivo do clube no período entre 2006 e 2019.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar quais são os índices econômico-financeiros a serem analisados em casos de clubes de futebol;
- Calcular/mensurar índices econômico-financeiros a partir dos dados disponíveis em balanços anuais publicados pelo Coritiba Foot Ball Club;

- Criar um sistema de pesos, a partir de média ponderada, para identificar a relevância de cada competição no nível de desempenho esportivo;
- Definir pontos/hipóteses para comprovar ou descartar possíveis correlações entre determinado(s) índice(s) financeiro(s) e desempenho esportivo;
- Analisar resultados das correlações, com base em outros estudos e materiais conforme referencial teórico;
- Criar uma lista de ações que possam apontar melhorias para a gestão do clube;

1.4 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A pesquisa é quantitativa, pois busca entender o comportamento do Coritiba Foot Ball Club nos campos da administração geral do clube, com foco na área financeira, analisando balanços e índices no período de 2006 até 2019 (período de disponibilidade dos dados), e desempenho no futebol neste intervalo, com base nos resultados nas competições nacionais e estaduais que o time participou. Sobre as demonstrações contábeis do clube foco do estudo, tenho ciência que podem ocorrer erros de emissões dos dados, logo esta análise parte do princípio que estes documentos, disponibilizados no site oficial do Coritiba FC, apresentam dados corretos.

Desta forma, foram calculados os índices financeiros do clube para avaliar seu desempenho financeiro, além de analisar outros dados relacionados, como aumento do número de sócios e média de público na temporada, por exemplo. O estudo busca relações entre estes índices financeiros e o desempenho do clube nos variados campeonatos em que participou, além de entender o motivo pelo qual o time não busca melhores resultados financeiros, trabalhando de forma a aumentar o seu grau de endividamento com o passar dos anos.

A coleta de dados ocorreu a partir de levantamento bibliográfico e documental, com dados secundários que já estão disponíveis para acesso. Foram analisados livros, pesquisas e artigos, assim como materiais próprios do clube foco da pesquisa, como balanços contábeis a partir de 2006 e desempenho do futebol do time no período estudado. Se trata de um corte longitudinal, pois será estudado o desempenho do Coritiba FC ano a ano, no período de 2006 até 2019, intervalo no qual os documentos se encontram disponíveis para acesso.

A análise dos dados se classifica como dedutiva, visto que serão estudados os conceitos de gestão e materiais assim relacionados, que serão utilizados para análise do clube foco do projeto e, assim, serão definidas sugestões de melhoria com base nos conhecimentos de administração e gestão estratégica, novamente com base em conceitos já existentes na literatura (MATITZ, 2020).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a fundamentação teórica, a pesquisa tem 3 divisões para criar uma base de conhecimentos necessária para o melhor entendimento do estudo. São elas: A visão de gestão administrativa e estratégica propriamente dita, com referências da área da administração geral; A evolução da gestão no futebol e, finalmente, uma breve explicação sobre o âmbito econômico-financeiro, a mensuração e explicação de seus índices, que se torna um grande aliado para entender a situação das empresas e, neste caso, clube foco da pesquisa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL E ESTRATÉGICA

A gestão de empresas é um termo amplamente discutido atualmente e pode se dizer que o estudo da administração é relativamente novo. No contexto das revoluções industriais e a aparição das indústrias com suas enormes linhas de montagem, surgiu a necessidade de gerir organizações e pessoas em busca de um objetivo comum. Conforme ainda será discutido neste tópico, toda empresa possui uma missão, uma razão de existir, e isso pode ser traduzido em sua capacidade de gerar valor. A geração de valor, segundo Castor (2015), é competência da organização de criar valor a determinado público. Ainda de acordo com Castor (2015, p.19), “Valor é algo que se atribui importância”.

Para fazer com que a empresa atinja seus objetivos e crie valor a seus clientes, é necessário planejamento e desenvolvimento de estratégias gerais e específicas para suas unidades de negócio. Conforme definiu Barney (2015), estratégia é estudo das formas de geração de vantagens competitivas. Estando a empresa inclusa em um macroambiente com outras organizações, sendo elas nacionais e internacionais, torna-se essencial a diferenciação e a criação de valor para sua sobrevivência e manutenção no mercado. Segundo Barney (2015), o processo de definição de uma boa estratégia é formado pelos seguintes passos: delineamento de uma missão organizacional e seus objetivos, análises interna e externa, escolha da melhor estratégia com base nas informações anteriores, implementação da estratégia escolhida e, por fim, a geração de vantagem competitiva. Para complementar o contexto de estratégia, Castor (2015) sugere que é necessário fazer o diagnóstico

estratégico, com o intuito de conhecer a empresa internamente e elementos externos para diminuir a complexidade da situação estudada.

A vantagem competitiva, conforme Barney (2015), é a capacidade de criar mais valor do que seus adversários no mercado. Castor (2015) cita que a proposição de valor é um fator fundamental na definição da estratégia, sendo definida como o pacote de valores, sejam eles tangíveis ou intangível, que a empresa busca compartilhar com seus *stakeholders*, ou seja, todas as pessoas que interagem com ela. Citando Castor (2015, p. 180):

a Proposição de Valor responde à pergunta: por que os clientes e consumidores devem preferir recorrer à nossa empresa do que a outra? Por que acionistas devem investir seu dinheiro conosco e não em outro lugar? Por que empregados e funcionários devem preferir trabalhar em nossa empresa do que em outra? Por que os vizinhos devem nos apoiar e não hostilizar nossa empresa?

Ainda conforme Castor (2015), a empresa precisa dispor de uma cadeia de criação de valor, contando com seus vários departamentos, como logística, recursos humanos e marketing, por exemplo, para que ela atinja seus objetivos organizacionais. Cada área tem suas próprias metas e definições, mas que convergem para uma só direção: o sucesso e sobrevivência da empresa. Em um estudo focado nos times de futebol, Castro (2018), a partir da Visão Baseada em Recursos, tiveram a conclusão que “apenas a administração estratégica da marca, comunicação e competição eram relevantes no modelo ao explicar variações nas vantagens competitivas dos clubes” (CASTRO, 2018). O clube não deve se preocupar apenas com futebol ou apenas com a gestão de seus ativos, ele tem como essência combinar suas competências em todos os âmbitos para buscar resultados nas frentes que atua, assim como acontece nas empresas.

No estudo sobre o marketing esportivo, Dias (2020) mostra que é fundamental que as equipes adotem práticas profissionais de gestão e que haja o delineamento de todas as pessoas envolvidas direta e indiretamente com a instituição, buscando um melhor planejamento para se manter relevante no longo prazo. Ao tratar especificamente sobre os programas sócio-torcedores, Dias (2020) ressalta a importância da comunicação entre o clube e seus torcedores, para identificar quais são suas vontades e desejos quando buscam se associar ao seu time de preferência. Como principal conclusão deste artigo, temos que o fator “Preço” possui um grande

peso nas decisões relacionadas aos programas sócio-torcedores (DIAS, 2020). Nessa mesma linha de estudo, Meneses Neto (2020) também ressalta a importância dos planos de sócios nos clubes brasileiros.

2.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO NO FUTEBOL MUNDIAL

Atualmente, o futebol é um dos esportes mais populares do mundo, gerando grandes valores monetários, seja com bilheterias e programas de sócios para fidelizar torcedores, seja pelas grandes transações de atletas entre clubes. Com a complexidade emergente e a necessidade de se gerar valor aos *stakeholders* de cada clube envolvido neste ambiente, se tornou essencial a eficiência na gestão destas entidades (FERREIRA, 2018). Os times de futebol se tornaram importantes nos âmbitos nacional e internacional e, lidando com a concorrência dos outros clubes, precisam criar formas eficientes de gestão para gerar lucro e valor, além de conseguir bons resultados nas variadas competições das quais participa (LUCENTE, 2018).

Segundo Dantas (2011), esta necessidade de profissionalização da gestão no futebol surgiu na década de 80, pois foi neste período que os canais de televisão começaram a transmitir as partidas de forma gratuita, o que abriu espaço para patrocinadores anunciarem seus produtos e serviços durante os jogos. Desta forma, empresas patrocinavam os clubes, que por sua vez colocavam marcas de seus patrocinadores em camisas e placas de publicidade, que contavam com grande exposição durante as transmissões. Com isso, as receitas dos times, que eram constituídas basicamente pela venda de ingressos, passaram a contar com um bom incremento de verbas advindo dos patrocinadores.

Outro fator que contribuiu para a questão financeira foi a grande valorização do mercado de jogadores. Um fato recorrente é a “exportação” de jovens jogadores sul-americanos para a Europa, continente de destaque no futebol mundial. Todos enxergam vantagens nestas negociações: clubes vendedores, que recebem grandes quantias dos clubes europeus, jogadores, que realizam o sonho de jogar no velho continente e recebem bem para isso, e compradores, que contam com o talento emergentes destes atletas (LUCENTE, 2018). Com isso, as transações também se tornaram uma importante fonte de renda aos clubes.

É fundamental reconhecer a importância das categorias de formação de atletas nos times. Marçal (2018) concluiu que estes jovens atletas de base são personagens

importantes para o patrimônio da instituição, sejam pelas respostas técnicas, na entrega de resultados para seu clube formador, seja pelos lucros obtidos por sua venda para outros times, nacionais ou internacionais.

Com o crescimento das receitas dos times de futebol, aumentou também a sua responsabilidade administrativa, assim como a necessidade de transparência em relação a suas contas. Segundo Ferreira (2018), em países mais desenvolvidos, os clubes já são reconhecidos como empresas, com objetivo claro de obtenção de lucros, sendo assim o desempenho financeiro surge como meta do time para a temporada. Ainda conforme Ferreira (2018), isto ainda não acontece no Brasil, onde a maioria das equipes ainda são entidades sem fins lucrativos, logo o bom desempenho financeiro é visto como uma forma de se atingir as metas do time dentro de campo, e não como um objetivo geral do clube.

Outro fato muito presente no mundo do futebol moderno é a compra de times por fundos de investimentos ou grandes empresas. Isto aconteceu no caso do Paris Saint Germain em 2011, quando foi adquirido pela QSI (Qatar Sports Investments). O Qatar, com o objetivo de entrar no mercado ocidental, adquiriu o clube francês por 70 milhões de euros (FIELDSEND, 2018). A estratégia inicial do fundo foi de investir pesado no clube, com grandes contratações como a do jogador brasileiro Neymar, sendo que, conforme Marcotti citado por Fieldsend (2018), “clubes de sucesso ganham mais com direitos de televisão, o que permitem que contratem e mantenham melhores jogadores, o que, por sua vez, os faz continuar a ser bem-sucedidos”. Com este planejamento, a QSI injeta dinheiro no clube com o intuito de transforma-lo em uma potência do futebol mundial, para que, no futuro, o clube possa se auto financiar e ainda gerar lucro a seus acionistas.

2.2.1 FUTEBOL, GESTÃO DE CLUBES BRASILEIROS E SEUS PROBLEMAS

No Brasil, os problemas do futebol são noticiados na mídia com certa frequência, mas esta é apenas a ponta de um iceberg enorme. Segundo o relatório da BDO (2018) baseado em 25 clubes brasileiros, houve um aumento de 26% no endividamento dos times de 2013 a 2017, sendo que em 2017 a maior dívida dos clubes analisados pertencia ao Botafogo (RJ), montante que passava dos R\$719 milhões. Ainda segundo o estudo da BDO (2018), foi percebido que mais de um terço das receitas destes clubes é formado pelas cotas de transmissão dos jogos na TV,

sendo que este montante não é dividido em igual forma aos times. Este valor chegou aos 50% em 2016, mas se encontrava em 39% em 2017.

Com todos estes problemas financeiros, o governo brasileiro criou algumas leis voltadas aos clubes. Umbelino (2019) apresenta o histórico destas leis, começando pela Lei Zico de 1993, que criou a opção dos clubes se tornarem instituições com fins lucrativos, lei que não foi bem aceita pelos clubes, visto que perderiam benefícios fiscais que aproveitavam como instituições sem fins lucrativos. Depois da resistência dos clubes em relação à Lei Zico, foi criada a Lei Pelé em 1998, que acabou com os passes de jogadores, que antes pertenciam aos clubes, o que ocasionou em perdas de receitas. Além disso, a Lei Pelé ofereceu um período de dois anos para que os clubes se adaptassem com a estrutura empresarial. Dois anos depois, houve uma alteração na lei que acabou terminando com a obrigatoriedade da transformação dos clubes para clubes-empresa (UMBELINO, 2019).

Já em 2003, com a Lei de Moralização do Futebol, foram impostas maior transparência na gestão e finanças dos clubes brasileiros, para criar maior transparência e um maior equilíbrio financeiro entre as equipes. Foi a partir desta lei que os times passaram a publicar suas demonstrações contábeis. No ano de 2015, foi liberada a Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte, que citando Umbelino (2019, p.116):

“estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal, financeira, de gestão e institui parcelamento de débitos fiscais com a União a partir da criação do Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT)”.

Porém, segundo conclusão de Umbelino (2019), a adesão dos clubes ao PROFUT não aumentou o grau de transparência dos clubes no que tange sua gestão e suas demonstrações financeiras.

Falando sobre a estruturas dos times de futebol no Brasil, Oliveira (2017) analisou os estatutos sociais de 17 clubes da Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro. Neste estudo, os autores reconheceram problemas de governança e concluíram que estes estatutos não se preocupam com questões de responsabilidade financeira, seja na presente ou nas futuras gestões do clube (OLIVEIRA, 2017).

No que tange à gestão dos clubes, Silva (2018) definiu que “o problema do futebol brasileiro parece não residir na ausência de dinheiro, mas sim, na ausência de

gestão profissional e orientada ao mercado”. Neste estudo, os autores mostram que fortes relações com seus *stakeholders*, como torcedores, patrocinadores e outros atores relacionados, fortalecem a visão de clubes voltados ao mercado e auxilia na promoção de gestão profissional dos clubes, como acontece na Europa (SILVA, 2018).

2.3 ÍNDICES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Os índices econômico-financeiros são utilizados para calcular o desempenho de uma determinada empresa, com base em seus balanços contábeis e demonstrativos de resultados (BARNEY, 2015). Este tema se tornou de extrema importância no mundo do futebol nos últimos anos, principalmente no Brasil, onde os clubes estão em atividade com grandes níveis de endividamento, perda de jogadores para mercados mais interessantes, como o europeu, e falta de organização por parte das organizações reguladoras (NAZI, 2018). Ainda segundo Nazi (2018), considerando estes problemas, os times brasileiros se viram obrigados a profissionalizar suas gestões e, depois de leis criadas e programas específicos do governo, também tiveram que se adequar às normas de publicação de seus demonstrativos financeiros, com intuito de divulgação de seus números anualmente para maior transparência sobre a situação de cada clube.

2.3.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Segundo Pereira (2018), os índices de liquidez auxiliam na análise de cumprimento das obrigações junto a terceiros, como dívidas de curto e longo prazo. Com isso, é possível verificar se a empresa, a partir de seus ativos, consegue cumprir com suas obrigações. Ainda, conforme apresentado por Piccoli (2018), os índices de liquidez demonstram os níveis de solvência financeira da organização.

Para o presente trabalho, serão utilizados 4 índices de liquidez para avaliar a situação do Coritiba entre 2006 e 2019. São eles: Índice de liquidez corrente, índice de liquidez imediata, capital de giro líquido e índice de liquidez geral.

2.3.1.1 LIQUIDEZ CORRENTE

Segundo Pereira (2018), o índice de liquidez corrente estuda o relacionamento dos valores disponíveis e o que a empresa apresenta de capital de terceiros. Ainda há uma relação de fácil entendimento sobre seus resultados. De forma simplificada, temos um exemplo. Caso a liquidez corrente do clube seja de 1,12, para cada R\$1,00 de dívida de curto prazo, a empresa possui R\$1,12 de ativo circulante para “cobrir” esta obrigação. Logo, temos a conclusão que, quanto maior for o índice de liquidez corrente, melhor o resultado da empresa (PICCOLI, 2018). Ainda neste exemplo, podemos dizer que a organização tem capacidade para cumprir suas obrigações.

A fórmula para cálculo da liquidez corrente é a seguinte:

FÓRMULA: $\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$

2.3.1.2 LIQUIDEZ IMEDIATA

Piccoli (2018) define o índice de liquidez imediata da mesma forma que a corrente, mas aqui entram no cálculo, na parte dos valores disponíveis da empresa, apenas o capital das contas “Caixa” e “Equivalente de Caixa”. Isso acontece para verificar se a empresa tem solvência imediata, utilizando no cálculo apenas seu dinheiro disponível na conta corrente ou investimentos de alta liquidez.

Sua fórmula é apresentada abaixo:

FÓRMULA: $\text{Liquidez Imediata} = \text{Disponibilidades} / \text{Passivo Circulante}$

2.3.1.3 CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO

Segundo Pereira (2018), o Capital de Giro Líquido não se trata de um índice como todos os cálculos anteriormente apresentados, mas também permite a avaliação da liquidez da empresa. Este cálculo utiliza as mesmas contas do “Índice de Liquidez Corrente” e permite visualizar a capacidade de solvência do clube de uma outra forma, através do valor monetário. Quanto maior for o Capital de Giro Líquido da organização, maior é a sua liquidez.

A fórmula do capital de giro líquido é:

FÓRMULA: $\text{Capital de Giro Líquido} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$

2.3.1.4 ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL

Diferentemente da liquidez corrente, que apenas considera os valores de curto prazo, a liquidez geral engloba também as contas referentes ao longo prazo, tanto ativos como passivos. É exatamente isso que explica Pereira (2018), quando define que liquidez geral estuda a capacidade da empresa cumprir com suas obrigações de longo prazo. Para exemplificar, quando temos 1,40 de liquidez geral, para cada R\$1,00 de dívidas de curto e longo prazo, a empresa possui R\$1,40 de valores que serão convertidos em dinheiro, justamente para ter a liquidez necessária para pagamento de obrigações.

O índice de liquidez geral tem sua fórmula apresentada abaixo:

FÓRMULA: $(\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável a Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$

2.3.2 ÍNDICES DE RENTABILIDADE

Segundo Pereira (2018), os índices de rentabilidade buscam estudar as relações do lucro gerados pela instituição com seus investimentos realizados pela própria empresa (capital próprio) ou por terceiros (capital de terceiros). Ainda conforme Cherobim (2018), estes índices mostram a eficácia (ou ineficácia) da organização no uso de seus ativos, patrimônio líquido e resultados advindos das vendas.

Neste trabalho, serão utilizados 4 índices de rentabilidade para analisar a situação do Coritiba: Margem Bruta, Margem Operacional, Margem Líquida e Taxa de Retorno sobre o Ativo Total.

2.3.2.1 MARGEM BRUTA

Como apresentado por Cherobim (2018), a margem bruta compara o quanto de lucro bruto foi obtido em relação ao valor das vendas brutas em um determinado período. Este índice, conforme explicado por Pereira (2018), pode ser entendido da seguinte maneira: por exemplo, caso tenhamos um resultado de margem bruta igual a 0,45, significa que a empresa gera 45% de lucro bruto em relação ao valor da receita líquida.

A margem bruta tem sua fórmula explicitada abaixo:

FÓRMULA: Margem Bruta = Lucro Bruto / Receita Líquida

2.3.2.2 MARGEM OPERACIONAL

Da mesma forma que a margem bruta, a margem operacional busca encontrar a margem gerada a partir das receitas líquidas da empresa, mas, desta vez, utilizamos os números do lucro operacional da empresa (PEREIRA, 2018).

A fórmula da margem operacional é a seguinte:

FÓRMULA: Margem Operacional = Lucro Operacional / Receita Líquida

2.3.2.3 MARGEM LÍQUIDA

Segundo Cherobim (2018), a margem líquida é calculada para analisar o quanto de lucro líquido foi gerado em relação ao nível de vendas da empresa (receita líquida) no período estudado.

Sua fórmula é apresentada abaixo:

FÓRMULA: Margem Líquida = Lucro Líquido / Receita Líquida

2.3.2.4 TAXA DE RETORNO SOBRE ATIVO TOTAL

Este índice, conforme explicitado por Cherobim (2018), demonstra o quanto de retorno, representado pelos lucros líquidos, são gerados considerando o ativo total da instituição.

Este índice tem a fórmula:

FÓRMULA: Taxa de Retorno sobre o AT = Lucro Líquido / Ativo Total

2.3.3 ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

Conforme exposto por Cherobim (2018), os índices de endividamento demonstram o nível de participação do capital de terceiros nas contas da empresa, principalmente em relação ao ativo total, patrimônio líquido e lucros contabilizados. Desta forma, é possível identificar o quanto a empresa está comprometida com capital de terceiros, determinando, assim, seus índices de endividamento.

Para análise do clube foco, serão utilizados 4 índices de endividamento. São eles: Índice de Participação de Terceiros, Índice Passivo não Circulante/Patrimônio Líquido, Índice de Endividamento e Índice de Composição do Endividamento.

2.3.3.1 PARTICIPAÇÃO DE TERCEIROS

Segundo Cherobim (2018), o Índice de Participação de Terceiros mostra a participação de dívidas de curto e longo prazo no ativo total da empresa. Neste índice, a instituição está em boa situação se apresentar valores menores do que 1, pois isto representa um ativo total maior do que a participação de terceiros.

Este índice tem a seguinte fórmula:

FÓRMULA: Índice de Particip. De Terceiros = $(PC + PNC) / \text{Ativo Total}$

2.3.3.2 PASSIVO NÃO CIRCULANTE/PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Para este índice, conforme Cherobim (2018), temos a análise de comprometimento do patrimônio líquido da empresa e seu respectivo passivo não circulante. Como acontece no Índice de Participação de Terceiros, quanto menor o valor do IPNC/PL, melhor para a organização, pois representa o menor comprometimento do patrimônio líquido em relação ao passivo não circulante (dívidas de longo prazo).

O índice Passivo não Circulante/Patrimônio Líquido apresenta a fórmula abaixo:

FÓRMULA: $IPNC/PL = \text{Passivo Não Circulante} / \text{Patrimônio Líquido}$

2.3.3.3 ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO

Da mesma forma com acontece no IPNC/PL, Pereira (2018) explica que o Índice de Endividamento considera também a conta de Passivo Circulante, que é adicionada ao valor do Passivo Não Circulante. Assim, é possível verificar o quanto do Patrimônio Líquido está comprometido com dívidas de curto e longo prazo. Novamente, como exemplo, caso este número seja de 1,76, isto significa que para cada R\$1,00 de PL, a empresa apresenta R\$1,76 de Capital de Terceiros. Logo, temos que Endividamento maior do que 1 seria um cenário desfavorável para o clube.

A fórmula deste índice é apresentada abaixo:

FÓRMULA: Endividamento = $(PC + PNC) / PL$

2.3.3.4 COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO

O índice de Composição do Endividamento traz uma perspectiva diferente, pois demonstra o quanto do endividamento total está no curto e no longo prazo (PEREIRA, 2018). Com seu resultado final, este índice mostra o quanto da dívida total está presente no curto prazo (passivo circulante).

Este índice é calculado da seguinte maneira:

FÓRMULA: Composição do Endividamento = $PC / (PC + PNC)$

2.3.4 ÍNDICES DE ATIVIDADE, ESTOQUES (EXPLICAR O MOTIVO DE NÃO SEREM UTILIZADOS)

Como o presente trabalho estuda o caso de um clube de futebol, alguns índices que normalmente são trabalhados para a análise de empresas não serão utilizados, por conta de não se aplicarem nesta análise. Os índices de atividade, também conhecidos como Indicadores de Prazos Médios, calculam como e em qual tempo os ativos da organização giram em um intervalo estudado (PEREIRA, 2018).

Dentro deste grupo de índices, são calculados os Prazos Médios de Estoques, de Fabricação, de Venda, de Renovação de Estoques, de Cobrança e de Pagamento a Fornecedores, números que são mais adequados quando a análise trata de empresas de produtos e/ou serviços, o que não é o caso do Coritiba FC. Logo, o estudo destes índices foi deixado de fora deste projeto.

3 BASE DE DADOS E METODOLOGIA

A pesquisa se trata de um estudo de caso sobre o Coritiba Foot Ball Club, com abordagem quantitativa, com ênfase nos índices financeiros e desempenho esportivo do clube, buscando relações entre os itens estudados. Os dados foram obtidos de forma secundária, visto que estavam disponíveis para acesso antes e durante a pesquisa. Para trabalhar com todas estas informações, utilizou-se do método de análise temporal, no qual foi analisado um clube em um determinado período de tempo. Estudando o clube foco com base nos balanços financeiros disponíveis, verificou-se que o Coritiba possui estes documentos publicados em seu site oficial dentro do período de 2006 a 2019. A partir deste intervalo, também são considerados os desempenhos do time no futebol, ao pesquisar sua posição final em 3 competições diferentes neste período de tempo: Campeonato Brasileiro (Série A e B), Copa do Brasil e Campeonato Paranaense.

Com as informações de balanços e demonstrativos financeiros, é possível calcular os índices de liquidez, rentabilidade e endividamento, além de analisar a evolução das contas do clube com o passar dos anos, como o crescimento das receitas de 2010 a 2014, por exemplo. Desta forma, é possível tirar conclusões de acertos e erros administrativos do Coritiba como uma instituição e, assim, realizar o cruzamento dos dados de desempenho nas competições, comprovando ou não o objetivo geral do presente trabalho.

Ainda sobre o item “Desempenho Esportivo”, o clube foi avaliado conforme tabela de pontuações do Ranking da CBF (2019) para, assim, determinar a pontuação final de cada temporada no que tange às competições nacionais. Para o campeonato estadual, foi desenvolvido uma tabela de pontuações baseada no Ranking da CBF (2019), com notas determinadas pelo autor.

3.1 VARIÁVEIS E ESTRUTURA DA ANÁLISE

3.1.1 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS LIGADAS À GESTÃO DO CLUBE

Como serão analisados dados do período de 2006 a 2019, temos a participação de 5 diferentes diretorias no comando do Coritiba FC. De 2002 a 2007, o clube era comandado por Giovani Gionédís, já de 2008 a 2009 o presidente era Jair Cirino dos Santos, que foi sucedido por Vilson Ribeiro de Andrade, ficando a frente do

time de 2010 a 2014. De 2015 a 2017, o presidente foi Rogério Bacellar e, por fim, no período de 2018 a 2020 Samir Namur era encarregado pela gestão do Coxa.

Com diferentes aproximações e formas de gestão, estes presidentes administraram o clube com base em seus conhecimentos, visões e valores, com apoio de seus assessores, funcionários e equipe técnica. Com isso, montaram times para a disputa das competições nas quais o clube participava no ano em questão e também investiram em outras atividades que não estão diretamente ligadas ao futebol, como as despesas administrativas e de marketing, sempre com vista aos seus objetivos de negócio para a temporada ou período em que estava na gestão do clube.

Em relação às receitas do clube, os valores de cotas de TV são os mais importantes ao clube, mas também devem ser considerados os valores de programas de sócios, patrocínios, transações de atletas, bilheterias e premiações das competições, dentre outras receitas menores. Por outro lado, as despesas do Coritiba precisam ser analisadas com cautela, estudando meticulosamente os valores com gastos no futebol profissional e de base, assim como os gastos administrativos, despesas financeiras e dívidas ativas que a instituição possui.

3.1.2 VARIÁVEL DESEMPENHO ESPORTIVO EM COMPETIÇÕES

Com referência no sistema do ranking de clubes brasileiros formulado pela CBF (2019), com a finalidade de incluir, além das competições nacionais que o clube participa, a competição estadual que, no caso do Coritiba, é o Campeonato Paranaense.

Com isso, utilizando as pontuações formuladas para classificar os clubes no Campeonato Brasileiro e na Copa do Brasil, baseando-se nestes números e notas, foi criada uma tabela para o Campeonato Paranaense, conforme abaixo:

Tabela 1 - PONTUAÇÕES DO RANKING NACIONAL DE CLUBES PARA O CAMPEONATO BRASILEIRO

Tabela 1 - Campeonato Brasileiro				
Classif.	Pontuação			
	Série A	Série B	Série C	Série D
1	800	400	200	100
2	640	320	160	80
3	600	300	150	75
4	560	280	140	70
5	552	276	138	69
6	544	272	136	68
7	536	268	134	67
8	528	264	132	66
9	520	260	130	65
10	512	256	128	64
11	504	252	126	63
12	496	248	124	62
13	488	244	122	61
14	480	240	120	60
15	472	236	118	59
16	464	232	116	58
17	456	228	114	57
18	448	224	112	56
19	440	220	110	55
20	432	216	108	54
21	424	212	106	53
22	416	208	104	52
23	408	204	102	51
24	408	204	102	51
25	408	204	102	51
26	408	204	102	51
27	408	204	102	51

FONTE: O autor, adaptado de CBF (2019).

Tabela 2 - PONTUAÇÕES DO RANKING NACIONAL DE CLUBES PARA A COPA DO BRASIL

Tabela 2 - Copa do Brasil		
Ref.	Class.	Pontuação
1	1º	600
2	2º	480
3	SF	450
4	4º F	400
5	8º F	200
6	Fase 4	100
7	Fase 3	50
8	Fase 2	25
9	Fase 1	15

FONTE: O autor, adaptado de CBF (2019).

Tabela 3 - PONTUAÇÕES DO CAMPEONATO PARANAENSE

Tabela 3 - Campeonato Paranaense		
Ref.	Class.	Pontuação
1	1º	300
2	2º	240
3	SF	225
4	4º F	180

FONTE: Criada pelo autor, com base nas informações de CBF (2019).

Para entender melhor o sistema utilizado para mensurar o desempenho do Coritiba ano a ano, é apresentado um exemplo: caso o time termine o Campeonato Brasileiro na 7ª posição da Série A (Ver Tabela 01 – pontuação 536), seja campeão da Copa do Brasil (Ver Tabela 02 – pontuação 600) e chegue a semifinal do Paranaense (Ver Tabela 03 – pontuação 225), o clube terá pontuação de 1361 no ano analisado ($536 + 600 + 225 = 1361$).

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

- Quais são os índices econômico-financeiros a serem analisados em casos de clubes de futebol?
- Como calcular/mensurar índices econômico-financeiros a partir dos dados disponíveis em balanços anuais publicados pelo Coritiba Foot Ball Club?
- Qual o sistema de pesos, a partir de média ponderada, para identificar a relevância de cada competição no nível de desempenho esportivo?
- Quais pontos conseguem comprovar ou descartar possíveis correlações entre determinado(s) índice(s) financeiro(s) e desempenho esportivo?
- Quais são as ações capazes de apontar melhorias para a gestão do clube?

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 RESULTADOS FINANCEIROS

Julgando pelo resultado líquido de cada exercício, o clube apresentou números positivos apenas no ano de 2008. Já nos anos de 2014 e 2019, indicou grandes déficits.

Analisando as receitas e despesas operacionais, que envolvem as entradas e saídas monetárias relacionadas apenas ao âmbito futebol (bilheteria, sócios, TV, custo do futebol profissional, etc.), o time apresentou resultados operacionais brutos negativos nos anos de 2006, 2010 e 2019. Em 2006, a equipe se encontrava na Série B do Campeonato Brasileiro e não conseguiu acesso para a Primeira Divisão. Além disso, não conseguiu um desempenho satisfatório na Copa do Brasil e no Campeonato Paranaense. Em 2010, o clube também estava na Série B, mas foi campeão da Segunda Divisão e também do Campeonato Paranaense, apresentando resultado ruim na Copa do Brasil. Em 2019, em seu segundo ano consecutivo na Série B, o que ocasionou na diminuição das receitas (TV, sócios), o clube volta para a Primeira Divisão, mas não conquista o Campeonato Paranaense e é eliminado na primeira fase da Copa do Brasil.

Sobre a análise dos índices econômico-financeiros, temos resultados gerais bastante negativos para o Coritiba. Abaixo, serão apresentados todos os índices calculados com devidas explicações sobre os números e situação do clube.

Os índices de liquidez corrente anual foram calculados e apresentaram os seguintes resultados:

Tabela 4 - ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019

Ano	Liquidez Corrente
2006	0,2575
2007	0,2952
2008	0,1158
2009	0,1030
2010	0,1231
2011	0,1051
2012	0,1251
2013	0,1422
2014	0,0873
2015	0,1072
2016	0,2295
2017	0,0867
2018	0,1318
2019	0,0360

FONTE: O autor.

A liquidez corrente do Coritiba se manteve sempre abaixo de 1, indicando que o clube não possui liquidez para pagar suas dívidas de curto prazo. Com o passar dos anos, a entidade ainda conseguiu piores número, apresentando uma queda neste índice, com ressalvas para os anos de 2010, 2012, 2013, 2015, 2016 e 2018, que apresentaram leve melhora. O índice era de 0,2575 em 2006 e, conforme informações do último balanço, apresentou liquidez corrente de 0,03599 em 2019. Com isso, podemos dizer que a liquidez corrente do Coritiba, em 2019, apresenta um nível preocupante, concluindo-se que o clube não possui capacidade de honrar com suas obrigações de curto prazo. Isso pode se explicar, em parte, pelo desempenho esportivo. Em 2018, no seu primeiro ano na Série B do Campeonato Brasileiro, o clube não conseguiu acesso à Série A e teve desempenho abaixo do esperado nas outras competições disputadas, o que ocasionou em uma grande queda de receitas em 2019.

É possível verificar a gravidade deste problema ao analisar as contas de “Receitas operacionais líquidas”, “Custos operacionais” e “Despesas operacionais”. Em 2019, o clube contou com receitas de 56,91% do valor disponível em 2018, mas reduziu seus custos em apenas 14,49%, tendo um pequeno aumento de despesas em 1,74% quando comparado ao ano anterior.

Tabela 5 - ÍNDICE DE LIQUIDEZ IMEDIATA DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019

Ano	Liquidez Imediata
2006	0,0352
2007	0,0335
2008	0,0151
2009	0,0053
2010	0,0088
2011	0,0051
2012	0,0061
2013	0,0042
2014	0,0022
2015	0,0019
2016	0,0067
2017	0,0094
2018	0,0018
2019	0,0028

FONTE: O autor.

Por apresentar um baixo valor em caixa (disponibilidades) em todos os anos, o índice de liquidez imediata do clube é muito pequeno, ou seja, o clube praticamente não possui dinheiro (ou ativos que se transformarão em dinheiro em uma data próxima) para pagar suas dívidas de curto prazo. Pode-se perceber a diminuição deste índice com o tempo, demonstrando situações piores com o decorrer do tempo, dentro do período estudado.

Tabela 6 - CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019

Ano	CGL
2006	-R\$ 5.006.063,83
2007	-R\$ 4.202.448,00
2008	-R\$ 11.379.719,00
2009	-R\$ 20.335.160,00
2010	-R\$ 37.494.851,00
2011	-R\$ 44.789.204,00
2012	-R\$ 52.346.242,00
2013	-R\$ 69.094.281,00
2014	-R\$ 97.222.599,00
2015	-R\$ 61.558.618,00
2016	-R\$ 35.759.408,00
2017	-R\$ 50.153.712,00
2018	-R\$ 47.101.515,00
2019	-R\$ 110.643.167,00

FONTE: O autor.

Como já mostrado com o índice de liquidez corrente, o Coritiba tem um Capital de Giro Líquido negativo, que ficou ainda menor com o tempo. Isso demonstra que o clube tem pouca liquidez, ou seja, não tem capacidade de pagar suas dívidas no curto prazo.

Tabela 7 - LIQUIDEZ GERAL DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019

Ano	Liquidez Geral
2006	0,0628
2007	0,0497
2008	0,0611
2009	0,0856
2010	0,1296
2011	0,0596
2012	0,0720
2013	0,0831
2014	0,0567
2015	0,0456
2016	0,0529
2017	0,0330
2018	0,0321
2019	0,0222

FONTE: O autor.

Em relação à liquidez geral, novamente o clube apresentou números muito abaixo do ideal. Em todos os anos, com exceção de 2010, o Coritiba apresentou índice de liquidez geral menor do que 0,10. Logo, a instituição não possui liquidez, o que significa que não possui fundos para pagar suas dívidas de curto e longo prazo.

Tabela 8 - ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO DE TERCEIROS DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019

Ano	Part. De Terceiros
2006	0,5652
2007	0,9420
2008	0,8901
2009	0,9964
2010	1,2027
2011	1,7987
2012	0,8337
2013	0,8760
2014	1,0781
2015	1,1608
2016	1,2078
2017	1,2618
2018	1,2853
2019	1,5658

FONTE: O autor.

Este índice demonstrou valores maiores do que 1, o que significa que os passivos, ou capital de terceiros, são maiores do que o valor do ativo total. Isso acontece nos anos de 2010, 2011, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019. É perceptível o crescimento anual deste índice de 2012 a 2019, saindo de 0,8337 para 1,5658 do último balanço. Isto indica que o ativo total do clube está comprometido com seus passivos, um cenário negativo para o Coritiba, indicando o crescimento de seu endividamento com o passar dos anos.

Tabela 9 - ÍNDICE PASSIVO NÃO CIRCULANTE/PATRIMÔNIO LÍQUIDO DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019

Ano	PNC/PL
2006	1,0102
2007	14,4035
2008	6,1334
2009	162,1886
2010	-2,4755
2011	-1,4481
2012	3,1971
2013	4,0024
2014	-7,3902
2015	-5,1339
2016	-4,7587
2017	-3,7800
2018	-3,5267
2019	-1,6835

FONTE: O autor.

Não foi possível analisar este índice no caso específico do Coritiba, por apresentar números negativos em alguns anos, devido a contas de déficits acumulados dentro do Patrimônio Líquido. Segundo a Nota Explicativa 19.1 divulgada no Balanço Patrimonial de 2012, os valores de Patrimônio Social foram incorporados na conta de “Déficits Acumulados”. Logo, os resultados não foram conclusivos no período estudados, visto que as análises são realizadas a partir de números positivos.

Tabela 10 - ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019

Ano	Endividamento
2006	1,3000
2007	16,2354
2008	8,1006
2009	280,4967
2010	-5,9339
2011	-2,2520
2012	5,0125
2013	7,0657
2014	-13,8101
2015	-7,2192
2016	-5,8116
2017	-4,8200
2018	-4,5052
2019	-2,7673

FONTE: O autor.

Não foi possível analisar este índice no caso específico do Coritiba. Tendo a informação que o clube retirou seu Patrimônio Social a partir de 2011, o índice apresentou números negativos em alguns anos, devido a contas de Déficits Acumulados dentro do Patrimônio Líquido. Logo, os resultados não foram conclusivos no período estudados, visto que as análises são realizadas a partir de números positivos.

Tabela 11 - COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019

Ano	Composição
2006	0,2230
2007	0,1128
2008	0,2428
2009	0,4218
2010	0,5828
2011	0,3570
2012	0,3622
2013	0,4335
2014	0,4649
2015	0,2889
2016	0,1812
2017	0,2158
2018	0,2172
2019	0,3916

FONTE: O autor.

Conforme indica este índice, o clube manteve um percentual de dívidas de curto prazo entre 11 e 58% nos anos estudados, atingindo seu menor número em 2007, ano no qual teve grande maioria de dívidas localizadas no longo prazo (aproximadamente 89% de participação de passivo não circulante), e seu maior índice em 2010 (58% de dívidas de curto prazo contra aproximadamente 42% de longo prazo). A composição do endividamento mostra que o Coritiba possui mais dívidas de longo prazo na maioria dos anos dentro do intervalo analisado.

Tabela 12 - MARGEM BRUTA DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019

Ano	Margem Bruta
2006	-0,4215
2007	0,2297
2008	0,1635
2009	0,0871
2010	-0,0743
2011	0,1879
2012	0,2332
2013	0,2729
2014	0,1048
2015	0,2695
2016	0,3404
2017	0,3103
2018	0,3379
2019	-0,2465

FONTE: O autor.

Considerando as receitas do clube e despesas do futebol, o time apresentou margem bruta positiva nos períodos de 2007 a 2009 e de 2011 a 2018. Nos anos de 2006, 2010 e 2019 o Coritiba apresentou margens negativas, antes mesmo de serem descontadas as despesas administrativas e financeiras, o que pode indicar um grande déficit do clube nestes períodos. Temos o maior valor de margem bruta no ano de 2016, com 34% de lucro bruto gerado em relação à receita líquida, enquanto o valor mais baixo do índice foi identificado em 2006, no qual o clube apresentou o valor de - 42%, ou seja, não gerou lucro bruto, tendo um déficit operacional de R\$5.062.951,97.

Tabela 13 - MARGEM OPERACIONAL DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019

Ano	Marg. Operacional
2006	-0,7441
2007	-0,2693
2008	0,0927
2009	-0,1552
2010	-0,3671
2011	-0,0646
2012	0,0182
2013	0,0544
2014	-0,3635
2015	-0,1666
2016	0,0416
2017	0,0704
2018	0,1021
2019	-0,8064

FONTE: O autor.

O Coritiba apresentou margem operacional positiva nos anos de 2008, 2012, 2013, 2016, 2017 e 2018. O maior valor foi percebido em 2018, no qual o clube gerou aproximadamente 10% de lucro operacional em relação a sua receita líquida. A menor margem operacional foi vista no ano de 2019 (-0,8064), no qual o clube obteve o maior déficit dentro do período analisado (resultado líquido de -R\$50.457.952,00), números que são preocupantes para o futuro do clube.

Tabela 14 - MARGEM LÍQUIDA DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019

Ano	Margem Líquida
2006	-0,9549
2007	-0,7651
2008	0,0273
2009	-0,2367
2010	-0,4539
2011	-0,1793
2012	-0,1043
2013	-0,0689
2014	-0,4914
2015	-0,1923
2016	-0,1003
2017	-0,0732
2018	-0,0257
2019	-1,1453

FONTE: O autor.

O clube apresentou margem líquida positiva apenas no ano de 2008 (0,0273). Este foi o único ano, dentro do intervalo estudado, que o Coritiba apresentou resultado líquido positivo, ou seja, lucro líquido (R\$1.029.675,00). O menor número foi percebido em 2019 (-1,1453), ano que o clube apresentou o seu maior déficit entre os anos analisados.

Tabela 15 - TAXA DE RETORNO SOBRE ATIVO TOTAL DO CORITIBA F.C. DE 2006 A 2019

Ano	Taxa Ret. At. Total
2006	-0,2144
2007	-0,2034
2008	0,0173
2009	-0,1815
2010	-0,2284
2011	-0,1529
2012	-0,0456
2013	-0,0314
2014	-0,2018
2015	-0,0801
2016	-0,0519
2017	-0,0432
2018	-0,0136
2019	-0,2696

FONTE: O autor.

O Coritiba apresentou valores negativos em todos os anos, com exceção de 2008, por conta dos déficits líquidos apresentados. Logo, podemos concluir que, em 2006, 2007 e no período entre 2009 e 2019, o clube não gerou retornos monetários em relação ao seu ativo total, tendo seu menor valor no ano de 2019 (-0,2696), sendo que em 2008, como já afirmado anteriormente, o índice foi positivo, ainda que pequeno (0,01729).

4.2 DESEMPENHO ESPORTIVO

Conforme explicado no item “Variável Desempenho Esportivo em Competições” do presente trabalho, será considerada, para as competições nacionais, a tabela de pontuação definido pelo ranking da CBF (2019), enquanto que, para o Campeonato Paranaense, será utilizada uma adaptação deste mesmo sistema de pontos, com notas niveladas à competição.

Com isso, temos as pontuações do Coritiba FC nos anos estudados:

Tabela 16 - DESEMPENHO ESPORTIVO DO CORITIBA F.C. EM COMPETIÇÕES DE 2006 A 2019

PONTUAÇÃO COMPETIÇÕES	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Campeonato Brasileiro Série A	0	0	520	456	0	528	488	504	480	472	472	456	0	0
Campeonato Brasileiro Série B	272	400	0	0	400	0	0	0	0	0	0	0	256	300
Campeonato Paranaense	225	225	300	225	300	300	300	300	225	240	240	300	240	225
Copa do Brasil	25	200	25	450	25	480	480	25	200	200	25	25	50	15
TOTAL	522	825	845	1131	725	1308	1268	829	905	912	737	781	546	540

FONTE: O autor.

Quando a pontuação de determinada competição for igual a zero, significa que o clube não participou do campeonato naquele ano.

Na última linha da Tabela 45, podemos identificar a pontuação final de cada ano, com base em todas as competições que o clube participou, entre 2006 e 2019. A média de desempenho do Coritiba FC neste período foi de 848 pontos.

As cédulas marcadas em verde na Tabela 16 foram as pontuações anuais que ultrapassaram 1000 pontos, sendo avaliadas como bom desempenho para o Coritiba em comparação com os outros anos analisados e a média apresentada. Estas marcas ocorreram 3 vezes: em 2009, 2011 e 2012. Isso aconteceu pois o clube manteve bom desempenho nas 3 competições em que participou, conseguindo chegar à semifinal da Copa do Brasil em 2009 (450 pontos), e se tornando vice campeão da mesma competição em 2011 e 2012 (480 pontos). Nestes últimos dois anos citados, o Coritiba também foi campeão paranaense (480 pontos).

Analisando o desempenho com suas finanças e índices anteriormente calculados, ao estudar o ano de 2008, percebemos um grande aumento nas receitas de “Competições e Bilheteria” comparado à 2007. Isto pode ser explicado pelo retorno a Série A do Campeonato Brasileiro. Este valor praticamente se manteve em 2009.

Em compensação, quando comparamos os custos operacionais de 2007 para 2008, percebe-se que este valor quase se triplica, por conta dos custos com o futebol profissional. Ainda sobre esta conta, percebemos um novo crescimento de 2010 para 2011, no qual o custo do futebol profissional passa de R\$28.653.422,00 em 2010 para R\$50.590.092,00 em 2011, este último sendo o ano que o clube atingiu seu maior desempenho no intervalo analisado.

As cédulas marcadas em laranja foram as pontuações anuais que não passaram de 600 pontos, sendo avaliadas como desempenho ruim em comparação

aos outros anos analisados e a média apresentada. Estas marcas ocorreram em 3 ocasiões: em 2006, 2018 e 2019. Nestes 3 anos, o clube estava na Série B do Campeonato Brasileiro e obteve resultados não satisfatórios na Copa do Brasil e no Campeonato Paranaense.

Ao cruzar as informações sobre desempenho e finanças nestes anos, podemos verificar que, em 2006, o clube estava na Segunda Divisão do Campeonato Brasileiro e não conseguiu retornar para a Série A. Este ocorrido impacta diretamente nas finanças do clube, seja com perda de receitas de bilheteria e associados, que deixam de apoiar o clube pela falta de desempenho em campo, seja pelos baixos valores de direitos de transmissão na TV. Com este cenário, o time se viu obrigado a gastar menos na formação de seu elenco, valor que era baixo em 2006 e que ainda diminuiu em 2007. Com a volta à Primeira Divisão em 2008, o clube recuperou o fôlego com mais receitas e, como dito anteriormente, aumentou seus gastos com jogadores.

Ao olhar os números apresentados em 2018, o clube ainda apresentava uma receita aceitável para times da Série A, mesmo estando na Segunda Divisão. Mas, ainda apresentando R\$47.254.534,00 em custos com o futebol profissional, não conseguiu retornar à Primeira Divisão, terminando em 10º na Série B, como vice campeão do Paranaense e saindo na 3ª fase da Copa do Brasil.

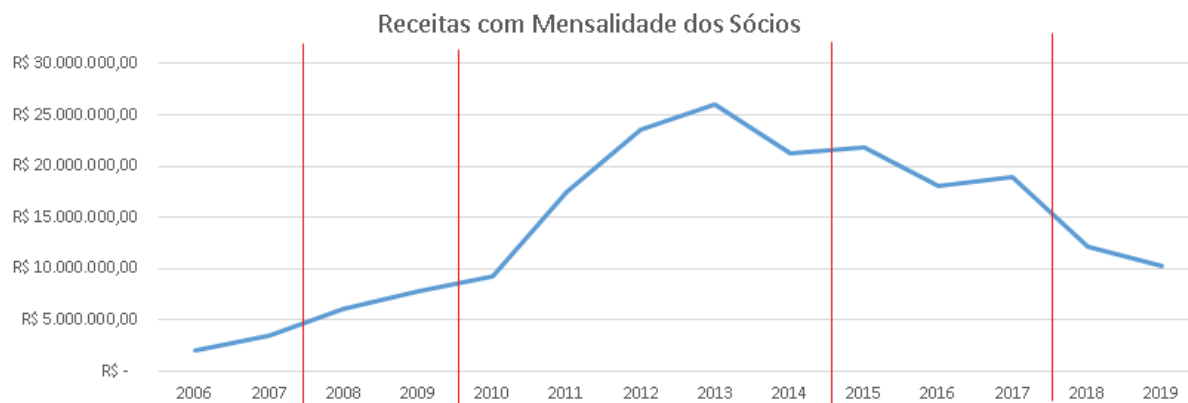
Em 2019, o Coritiba teve uma grande queda nas suas receitas operacionais, com cortes nos direitos de transmissão, com que de R\$58.989.241,00 em 2018 para R\$15.302.253,00 em 2019. Em 2018, o clube apresentava R\$102.857.133,00 de receita operacional bruta, passando para apenas R\$44.055.591,00 em 2019. Mesmo assim, o clube não diminuiu suas despesas na mesma proporção. Somando seus custos e despesas operacionais, o time apresentava um valor de R\$76.737.673 em 2019 e apresentou um déficit líquido de R\$50.457.952,00, um valor histórico no período analisado.

4.3 DESEMPENHO DA GESTÃO

Por fim, neste tópico são apresentados gráficos de receitas e despesas das principais contas do Demonstrativo de Resultados do Coritiba FC ano a ano, dentro do período estudado.

4.3.1 RECEITAS

Gráfico 1 - RECEITAS COM MENSALIDADE DOS SÓCIOS DE 2006 A 2019



FONTE: O autor.

Ao analisar o Gráfico 01, podemos verificar um grande crescimento das receitas com o programa de sócio durante a gestão do presidente Vilson Ribeiro de Andrade (2010 a 2014). Isto pode ser justificado pelo bom desempenho do clube nas temporadas 2011 e 2012, como já foi tratado no tópico 4.2 do presente trabalho. Com maior confiança no time, o torcedor sente maior aptidão a criar maiores vínculos com o clube, o que impulsiona suas receitas. Em contrapartida, desde 2015 até 2019, é notada uma queda no número de associados, novamente este número pode ser justificado pelo desempenho esportivo do time.

Gráfico 2 - RECEITAS COM DIREITOS DE TRANSMISSÃO DE TV DE 2006 A 2019



FONTE: O autor.

A principal conclusão que pode ser tirada deste gráfico é a queda de receitas advindas das cotas de televisão quando o clube está na Segunda Divisão do Campeonato Brasileiro. Considerando que esta verba é a principal entrada de recursos do time desde 2011, o rebaixamento para a Série B traz enormes consequências negativas às finanças do clube. De 2006 a 2010, o Coritiba não apresentou valores de transmissão de TV em seus demonstrativos. Nos anos de 2016 e 2018, as receitas de transmissão representaram mais de 50% das receitas operacionais do clube.

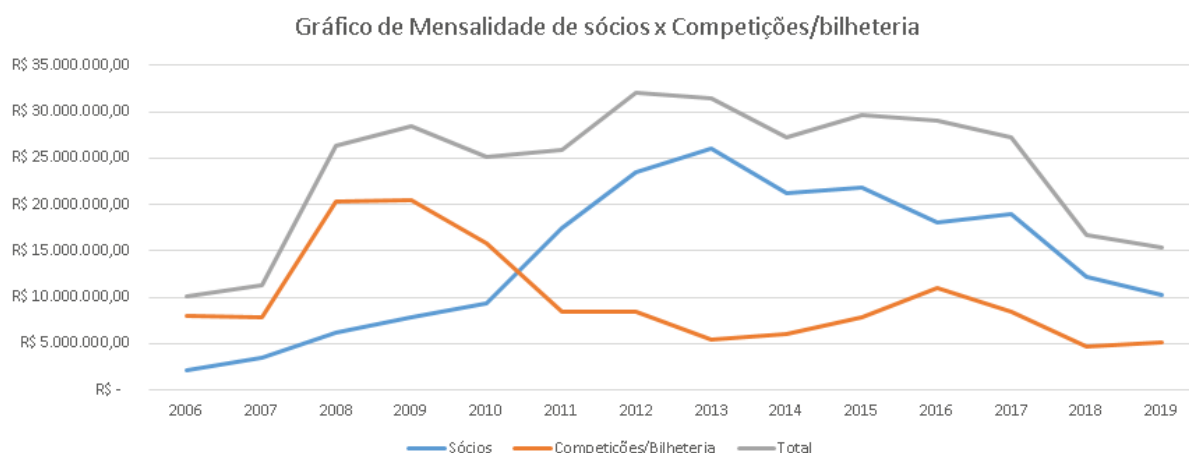
Gráfico 3 - RECEITAS COM TRANSAÇÕES DE ATLETAS DE 2006 A 2019



FONTE: O autor.

Pela grande variação apresentada no Gráfico 03, podemos concluir que o Coritiba não possui uma estratégia bem definida para venda de seus jogadores.

Gráfico 4 - MENSALIDADE DOS SÓCIOS X COMPETIÇÕES E BILHETERIAS DE 2006 A 2019



FONTE: O autor.

Com o cruzamento de dados presentes no Gráfico 04, fica clara a queda das receitas com bilheteria, com a maior queda vista de 2009 a 2011. Por outro lado, entre 2010 e 2011, ponto em que pode ser percebido o cruzamento dos gráficos de sócios e bilheteria, o clube passou a obter mais receitas com os programas de associados, exatamente a partir de 2011, fato que pode ser justificado pelas promoções realizadas pelo clube e pelo bom desempenho da equipe em 2011 e 2012. De 2011 a 2019, as receitas com mensalidades de sócios permaneceram maiores do que as receitas de bilheteria e competições.

4.3.2 DESPESAS

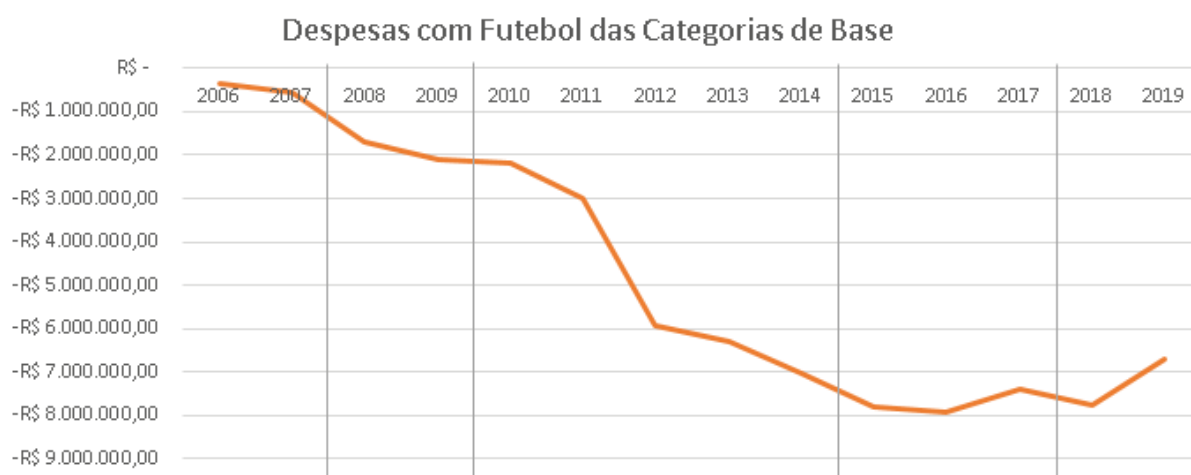
Gráfico 5 - DESPESAS COM FUTEBOL PROFISSIONAL DE 2006 A 2019



FONTE: O autor.

Fica visível, a partir do Gráfico 05, que houve um aumento nos gastos de futebol profissional, principal atividade do clube, em 2011, chegando no maior valor histórico em 2014. Logo, temos que a gestão do presidente Vilson Ribeiro de Andrade foi a que mais gastou com o futebol profissional do Coritiba no período estudado. Foi nesta gestão que o time conseguiu 2 dos 3 melhores desempenhos esportivos registrados de 2006 a 2019. Porém, se pensarmos nos resultados e sucesso no futebol, o clube não conquistou nenhum título a nível nacional ou internacional durante esta administração, não gerando o retorno esperado em cima do investimento feito.

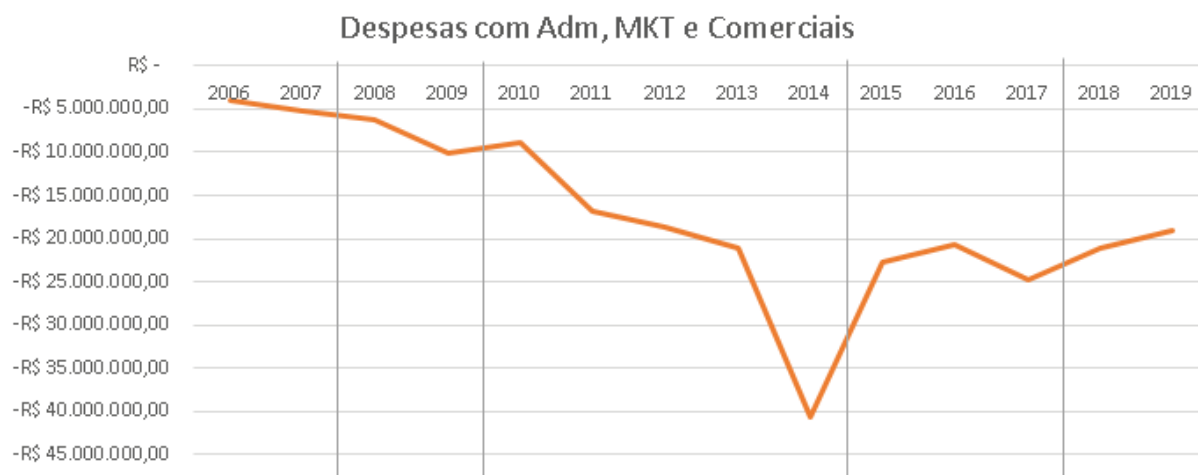
Gráfico 6 - DESPESAS COM FUTEBOL DAS CATEGORIAS DE BASE DE 2006 A 2019



FONTE: O autor.

Como aconteceu com as despesas do futebol profissional, houve um aumento dos gastos com o futebol da base a partir de 2011, valor que se manteve praticamente constante entre 2015 e 2019 com poucas variações.

Gráfico 7 - DESPESAS COM ADMINISTRATIVO, MARKETING E COMERCIAIS DE 2006 A 2019



FONTE: O autor.

Houve um aumento nas despesas administrativas no ano de 2011, que são os valores que não estão ligados diretamente à atividade foco do clube (futebol). Em 2014, esta conta teve uma grande variação, ocasionada em grande parte pelo aumento dos gastos com pessoal e encargos sociais, uma multa no valor de R\$7.606.726 do Banco Central, referente a um parcelamento de débitos, e disponibilização de um valor de provisão de créditos de liquidação duvidosa, que não existia no ano de 2013.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os índices financeiros do Coritiba Foot Ball Club, fica perceptível que o clube não está em uma situação favorável, principalmente depois que passou os anos de 2018 e 2019 na Série B do Campeonato Brasileiro, com baixo desempenho nas competições em que participou. Com isso, de 2018 para 2019, o Coritiba viu sua principal fonte de receita, as cotas de transmissão de televisão, caírem drasticamente. Em 2019, o Coxa contou com aproximadamente 25% do valor de cotas da TV em comparação à receita de 2018. Mesmo com a queda em quase 60% das receitas operacionais, o clube não diminuiu os custos na mesma proporção em 2019, causando o maior déficit do clube no período analisado, no valor de R\$50.457.952,00.

Ainda sobre os dados financeiros, o Coritiba demonstra uma alta dependência do capital de terceiros, recorrendo também aos programas de refinanciamento de dívidas do Governo Federal, como é o caso do Profut. Nos 14 anos analisados, a instituição apresentou resultado líquido do exercício, ou lucro, apenas em 2008.

Pelos resultados apresentados no tópico 4 do presente trabalho, é visível que, durante a gestão do presidente Vilson Ribeiro de Andrade (2010 – 2014), houve um aumento nos investimentos em futebol em comparação com os anos anteriores. Pode-se concluir que estes investimentos trouxeram resultados positivos no futebol considerando o curto prazo, demonstrado pelos 2 vice campeonatos da Copa do Brasil em 2011 e 2012. Em contrapartida, o aumento dos gastos trouxe consequências financeiras no ano de 2014, ano no qual o clube apresentou déficit de R\$42.886.923,00, muito por conta das elevadas despesas com o futebol e também seus gastos administrativos.

Em 2016 e 2017, durante a gestão de Rogério Bacellar, houve um grande aumento das receitas do clube, por conta dos valores de cotas de transmissão na televisão. O clube gastou mais em futebol nestes dois anos quando comparado com 2015, primeiro ano do presidente Bacellar no comando do time, mas não conseguiu gerar resultados em campo, o que ocasionou o rebaixamento em 2017.

Em 2018, primeiro ano da gestão Samir Namur, as receitas permaneceram praticamente intactas, mantendo valores recebidos por um time da Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro, tendo uma redução nas despesas do futebol profissional. Neste ano, o clube não conseguiu acesso à Série A e ainda terminou o campeonato da Segunda Divisão na 10ª colocação, chegando apenas na 3ª fase da Copa do Brasil

e sendo vice campeão do Campeonato Paranaense. Com isso, em 2019, o Coxa viu um grande corte de receitas como dito anteriormente, porém não diminuindo suas despesas na mesma proporção, com o objetivo de conseguir o acesso à Primeira Divisão. Novamente com péssimo desempenho na Copa do Brasil e no Campeonato Paranaense, o Coritiba conseguiu voltar para a Série A, se classificando em 3º lugar no Campeonato da Segunda Divisão.

Da forma como o clube funciona atualmente, ficam claras as decisões voltadas ao curto prazo, querendo apagar pequenos incêndios com os recursos que aparecem no Coritiba, sem nenhuma responsabilidade com o futuro da instituição. Minha principal recomendação às futuras gestões do Coritiba Foot Ball Club seria a do investimento à longo prazo, especificamente falando das categorias de base do time. Nos últimos anos, o Coxa optou pela busca de jogadores no mercado, assinando contratos curtos com jogadores e assinando empréstimos de 1 ano junto a outras equipes, enquanto os jogadores da base são pouco aproveitados, sendo que, em alguns casos, são vendidos antes mesmo de estrearem pelo time profissional do Coritiba ou acabam jogando muito pouco. Com esta troca de visão, a equipe pode valorizar talentos regionais e nacionais, além de mudar suas perspectivas de sucesso no esporte no longo prazo.

Sobre a questão financeira, o Coritiba deve se adequar a realidade das dívidas que possui e criar planos estruturados de receitas e gastos, para poder viabilizar a continuidade do clube no futuro. Um corte nas despesas precisa acontecer, assim como uma melhor campanha de marketing para atrair novos sócios ao time, oferecendo benefícios exclusivos e participação em eventos especiais, por exemplo. Assim, o clube fideliza seus torcedores e desenvolve projetos diferenciados, mantendo uma entrada fixa de dinheiro. Infelizmente, com o desempenho atual da equipe e pelos problemas relacionados à pandemia do Covid-19, o Coxa perdeu todas suas receitas de bilheteria e alguns sócios que deixaram o clube, por conta do fechamento dos estádios e fragilidade da economia brasileira.

No período em que termino este trabalho, o Coritiba confirma um novo rebaixamento para a Série B na temporada 2020, com uma nova diretoria em seu comando.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

As recomendações para os próximos trabalhos envolvem um estudo mais profundo da estrutura dos clubes, não só do Coritiba, por meio de pesquisas internas e entrevistas com os atuais dirigentes e também com os que já passaram pelo clube. Outro ponto de estudo seria mais focado nas categorias de base, seu grande valor nos projetos de longo prazo dos times e seu impacto na sociedade brasileira, contando com grandes talentos que aparecem no país. Por fim, poderia ser desenvolvida uma análise de como resolver o problema de endividamento no futebol brasileiro e qual é o nível de envolvimento que o Governo Federal precisa ter para negociar com os clubes e entregar soluções, visto que os números pioram a cada ano e também considerando os impactos da pandemia do coronavírus nas receitas das instituições.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. S.; COELHO, R. L. F.; OLIVEIRA, D. S.; CAMARGO, A.; SAVIOLI, P. Sales-based Brand Equity as a Performance Driver in 'The Country of Soccer'. Revista de Administração Contemporânea, v. 24, n. 2, p. 134-150, 2020. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/55555/brand-equity-baseado-em-vendas-como-driver-do-desempenho-no-pais-do-futebol>>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases. Pearson, 2015.

BDO RCS Auditores Independentes. (2018). 11º Valor das Marcas dos Clubes Brasileiros Disponível em <<https://www.bdo.com.br/pt-br/publicacoes/noticias-em-destaque/11%C2%BA-valor-das-marcas-dos-clubes-brasileiros>>. Acesso em: 07 de agosto de 2020.

CASTOR, B. V. J. Empresa brasileira e globalização: transformando as ameaças em lucros. Curitiba: Esplendor, 2015.

CBF. Ranking da CBF 2019: Palmeiras lidera lista; Cruzeiro é segundo. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/noticias/campeonato-brasileiro/palmeiras-assume-ponta-isolada-do-ranking-nacional-de-clubes-da-cbf>>. Acesso em: 26 de outubro de 2020.

CHEROBIM, A. P. M. S. Apostila de “Fundamentos da Contabilidade” do curso MBA em Gestão Estratégica. Curitiba: UFPR, 2018.

COSTA, M. F.; COSTA, C. E.; ANGELO, C. F.; MORAES, W. F. A. Perceived Competitive Advantage of Soccer Clubs: A Study Based On the Resource-Based View. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 23-34, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48870/percepcao-da-vantagem-competitiva-dos-clubes-de-futebol-um-estudo-por-meio-da-resource-based-view-rbv>>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

CORITIBA. Balanço anual do clube. Disponível em: <<https://www.coritiba.com.br/editorialistagem/120>>. Acesso em 29 de julho de 2020.

CORITIBA. O Clube. Disponível em: <<https://coritiba.com.br/editorialistagem/74>>. Acesso em 09 de dezembro de 2020.

CORITIBA. Fundação. Disponível em: <<https://coritiba.com.br/editorialistagem/36>>. Acesso em 09 de dezembro de 2020.

DANTAS, M.; BOENTE, D. A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados . Revista de Contabilidade e Organizações, v. 5, n. 13, p. 75-90, 1 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.usp.br/rco/article/view/34805/37543>>. Acesso em: 10 de agosto de 2020.

DIAS, P. S.; MONTEIRO, P. R. R. Marketing Esportivo e Valor Percebido: Uma Aplicação da Análise Conjunta nos Programas Sócio Torcedor de Clubes de Futebol. Brazilian Business Review, v. 17, n. 3, p. 253-274, 2020. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/57901/marketing-esportivo-e-valor-percebido--uma-aplicacao-da-analise-conjunta-nos-programas-socio-torcedor-de-clubes-de-futebol->>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

FARIA, C. L. D. N.; DANTAS, M. G. S.; AZEVEDO, Y. G. P. A Influência dos Fatores Financeiros e Esportivos Sobre o Valor dos Clubes de Futebol Brasileiros. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, v. 7, n. 1, p. 94-111, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52548/a-influencia-dos-fatores-financeiros-e-esportivos-sobre-o-valor-dos-clubes-de-futebol-brasileiros->>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

FERREIRA, H. L.; MARQUES, J. A. V. C.; MACEDO, M. A. S. Desempenho Econômico-Financeiro e Desempenho Esportivo: Uma Análise com Clubes de Futebol do Brasil. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 16, n. 3, p. 124-150, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52274/desempenho-economico-financeiro->>

[e-desempenho-esportivo--uma-analise-com-clubes-de-futebol-do-brasil->](#). Acesso em: 28 de julho de 2020.

FIELDSEND, D. A escola europeia: os segredos e métodos de sucesso do futebol no Velho Continente. Daniel Fieldsend; tradução de Christian Schwartz. Campinas, SP: Editora Grande Área, 2018.

GALVÃO, N. M. D. S.; DORNELAS, J. S. Análise de Desempenho na Geração de Benefícios Econômicos dos Clubes de Futebol Brasileiros: O Uso do Atleta como Recurso Estratégico e Ativo Intangível. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 14, n. 32, p. 21-47, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46963/analise-de-desempenho-na-geracao-de-beneficios-economicos-dos-clubes-de-futebol-brasileiros--o-uso-do-atleta-como-recurso-estrategico-e-ativo-intangivel-->>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

Itaú BBA. (2018). Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros 2018. Disponível em <https://www.italu.com.br/arquivosstaticos/italuBBA/Analise_Clubes_Brasileiros_Futebol_Ita%C3%BA_BBA.pdf?source=post_page----->>. Acesso em: 07 de agosto de 2020.

LEVRINI, G. R. D.; OLIVEIRA, G. S. B. Planejar não Ganha Título? Pilares para Estruturação de Planejamento Estratégico para Clubes de Futebol a Partir da Percepção dos Principais Atores do Universo do Futebol. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v. 6, n. 2, p. 158-184, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46668/planejar-nao-ganha-titulo--pilares-para-estruturacao-de-planejamento-estrategico-para-clubes-de-futebol-a-partir-da-percepcao-dos-principais-atores-do-universo-do-futebol->>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

LUCENTE, A. D. R.; BRESSAN, P. E. R. Gestão em Clubes de Futebol: Obtenção do Certificado de Clube Formador no Botafogo Futebol Clube de Ribeirão Preto/SP. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v. 7, n. 2, p. 226-239, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50809/gestao-em-clubes-de-futebol-->>

[obtencao-do-certificado-de-clube-formador-no-botafogo-futebol-club-de-ribeirao-preto-sp](#)>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

MARÇAL, R. R. Contabilidade Desportiva: Um Estudo sobre o Impacto dos Investimentos na Formação de Atletas nas Marcas dos Clubes Brasileiros de Futebol. Revista Mineira de Contabilidade, v. 19, n. 2, p. 68-76, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50789/contabilidade-desportiva--um-estudo-sobre-o-impacto-dos-investimentos-na-formacao-de-atletas-nas-marcas-dos-clubes-brasileiros-de-futebol>>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

MATITZ Q. R. S. Apostila de “Metodologia Científica” do curso MBA em Gestão Estratégica. Curitiba: UFPR, 2020.

MENESES NETO, E. V.; MARTINS, A. F. H. Marketing de Relacionamento na Gestão do Futebol: Identificação e Comparação das Ações em Quatro Clubes Brasileiros. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v. 9, n. 1, p. 93-116, 2020. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/58526/marketing-de-relacionamento-na-gestao-do-futebol--identificacao-e-comparacao-das-acoes-em-quatro-clubes-brasileiros-->>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

NAZI, R. M.; AMBONI, N. Governança e Futebol: Um Estudo em Clubes de Caxias do Sul. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v. 7, n. 2, p. 240-259, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50810/governanca-e-futebol--um-estudo-em-clubes-de-caxias-do-sul>>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

OLIVEIRA, M. C.; BORBA, J. A.; FERREIRA, D. D. M.; LUNKES, R. J. Características da Estrutura Organizacional dos Clubes de Futebol Brasileiros: O que Dizem os Estatutos?. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 11, n. 31, p. 49-57, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48697/caracteristicas-da-estrutura-organizacional-dos-clubes-de-futebol-brasileiros--o-que-dizem-os-estatutos->>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

PEREIRA, A. G. Apostila “Análise das demonstrações contábeis” da Faculdade de Ciências Contábeis. Salvador: UFBA, 2018. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/553569/2/eBook%20FCCC22-%20Analise%20das%20Demonstracoes%20Contabeis.pdf>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

PICCOLI, P. G. R. Apostila de “Gestão Estratégica das Finanças Organizacionais” do curso MBA em Gestão Estratégica. Curitiba: UFPR, 2018.

SILVA, E. C.; CASAS, A. L. L. Princípios de Orientação ao Mercado em Clubes de Futebol: Marca, Receitas e Torcedores. Revista de Ciências da Administração, v. 20, n. 52, p. 155-168, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/53558/principios-de-orientacao-ao-mercado-em-clubes-de-futebol--marca--receitas-e-torcedores->>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

UMBELINO, W. L.; PONTE, V. M. R.; SILVA, R. B.; LIMA, M. C. 'Disclosure' em Clubes de Futebol: Estudo sobre os Reflexos da Lei do Profut. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, v. 7, n. 1, p. 112-132, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52549/-disclosure--em-clubes-de-futebol--estudo-sobre-os-reflexos-da-lei-do-profut>>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

WIKIPÉDIA. Lista dos presidentes do Coritiba Foot Ball Club. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_dos_presidentes_do_Coritiba_Foot_Ball_Club>. Acesso em: 09 de dezembro de 2020.